

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EVROPSKÉ INTEGRACE

Analýza personálních činností, SPEDOS, s. r. o.
Analysis of Personnel Activities, SPEDOS, s. r. o.

Student:	Petra Plešková
Vedoucí bakalářské práce:	PhDr. Ludmila Bělíková

Valašské Meziříčí 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra evropské integrace

Zadání bakalářské práce

Student: **Petra Plešková**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **6210R004 Eurospráva**
Specializace: **01 Eurospráva**
Téma: **Analýza personálních činností, SPEDOS, s. r. o.**
Analysis of Personnel Activities, SPEDOS, s. r. o.

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Personální činnosti u právnické osoby
3. Charakteristika společností SPEDOS, s. r. o. a SPEDOS Slovensko, s. r. o.
4. Analýza personálních činností ve vybrané společnosti
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistika*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 504 s. ISBN 978-80-7357-726-1.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.


ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407.

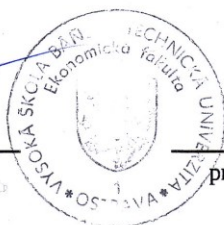
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Ludmila Bělíková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013


Ing. Boris Navrátil, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

Valašské Meziříčí dne 10. května 2013


.....

podpis studenta

Děkuji PhDr. Ludmile Bělíkové, za cenné rady, připomínky a konzultace, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat personalistice společnosti SPEDOS, s. r. o. za vstřícnost a ochotu při poskytování potřebných informací.

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Personální činnosti u právnické osoby	6
2.1 Vytváření pracovních míst	6
2.2 Získávání a výběr pracovníku	7
2.2.1 Získávání pracovníků	7
2.2.2 Výběr pracovníků	9
2.3 Vznik pracovního poměru	10
2.3.1 Pracovní smlouvou	11
2.3.2 Jmenováním.....	11
2.4 Změny pracovního poměru	11
2.5 Skončení pracovního poměru.....	13
2.6 Vzdělávání a výcvik pracovníků	14
2.6.1 Systém vzdělávání	14
2.7 Hodnocení a odměňování pracovníků	16
2.7.1 Hodnocení pracovníků.....	16
2.7.2 Odměňování pracovníků.....	17
2.8 Pracovní doba	18
2.9 Dovolená	19
2.10 Překážky v práci	21
2.11 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	23
3. Charakteristika společností SPEDOS, s. r. o. a SPEDOS Slovensko, s. r. o.	24
4. Analýza personálních činností ve vybrané společnosti	26
4.1 Vytváření pracovních míst	26
4.2 Získávání a výběr pracovníků	27

4.2.1 Získávání pracovníků	27
4.2.2 Výběr pracovníků	27
4.3 Vznik pracovního poměru	29
4.3.1 Pracovní smlouvou	29
4.3.2 Jmenováním.....	30
4.4 Změny pracovního poměru	30
4.5 Skončení pracovního poměru.....	33
4. 6 Vzdělávání a výcvik	35
4.6.1 systému vzdělávání.....	36
4.7 Hodnocení a odměňování pracovníků	39
4.7.1 Hodnocení pracovníků.....	39
4.7.2 Odměňování pracovníků.....	39
4.8 Pracovní doba	41
4.9 Dovolená	42
4.10 Překážky v práci	42
4.11 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	43
5. Závěr.....	45
Seznam použité literatury.....	46
Seznam zkratk	47
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	48
Seznam příloh	49

1. Úvod

Personální práce je neodmyslitelnou součástí každé společnosti. Již při zaměstnání jednoho člověka musí zaměstnavatel přemýšlet nad personální politikou, která je mnohdy velmi komplikovaná a složitá. Právě tento jeden zaměstnanec může být pro společnost přínosem, ale také hrozbou. Cílem personální politiky společnosti je určení takových personální činnosti, které budou pro firmu přínosem a budou optimalizovat její hodnotu.

Cílem bakalářské práce je v teoretické části popsat personální činnosti u právnické osoby a popsat společnost Spedos, s. r. o. spolu se Spedos Slovensko, s. r. o. Praktická část je věnována přímo personálním činnostem ve vybrané společnosti.

Předmětem práce je pomocí odborných publikací zaznamenat komplexní personální činnosti a porozumět jejich složitosti. Dalším zdrojem informací, které budou hrát významnou roli při vyhotovení práce, představují cenné názory lidí z praxe, tedy názory pracovníků firmy, názory personálního útvaru a v neposlední řadě poznatky ředitele společnosti. Aby byla práce objektivní, budou zaznamenány informace z vlastních zkušeností, které byly nabyty při spolupráci s firmou a při vykonávání odborné praxe v téže společnosti.

V bakalářské práci se budeme zabývat teoretickými východisky personálních činností a následně provedeme analýzu personálních činností ve vybrané společnosti. Na vyhotovení bakalářské práce byla zařízena spolupráce se společností SPEDOS, s. r. o., jejíž historie se píše již od roku 1991. V dnešní době má za sebou přes 70 000 realizací, týkajících se dveřních a vratových systémů. Společnost má sídlo ve Valašském Meziříčí a s pomocí své dceřiné společnosti na Slovensku se prosazuje na zahraniční trhy.

Pomocí dotazníkového šetření se v kapitole analýza personálních činností ve společnosti Spedos, s. r. o., pokusíme pomocí grafů nastínit, jak ve firmě funguje systém odměňování a vzdělávání pracovníků. Mimo jiné, provedeme a zaznamenáme zhodnocení odpovědí respondentů.

2. Personální činnosti u právnické osoby

2.1 Vytváření pracovních míst

Popis pracovních míst patří mezi základní dokumenty definující vztah mezi zaměstnancem a organizací. Správný popis pracovních míst informuje nejen o činnostech, odpovědnostech, pravomocích, organizačních vztazích, pracovních podmínkách atd., ale i o požadavcích, které jsou kladeny na pracovní pozici, tedy vzdělání, zkušenosti, kompetence atd. Moderní, přesný a spolehlivý popis pracovních míst umožňuje manažerům a personalistům lépe pracovat s lidmi, efektivněji je hodnotit, či lépe vytvářet jejich kariérové a rozvojové plány. (Chládková a Bukovjan, 2012)

V programu získávání pracovníků, jenž je odvozen z plánu lidských zdrojů by měl být jasně definován počet a kategorie lidí, které daná organizace potřebuje. Může existovat potřeba náhrady některých pracovníků, či potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst. V obou případech musí být potřeba důkladně prověřena, aby se zamezilo spekulacím, že není oprávněná. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu a specifikace pracovního místa, které poskytují informace důležité zejména při sestavování inzerátů, nebo při hodnocení uchazečů. (Armstrong, 2007)

Popis pracovního místa musí uchazeče informovat o hlavní náplni nabízené práce, o vztazích nadřízenosti a podřízenosti a také nastínit obecný cíl organizace, k němuž by se měla uvedená pracovní činnost ubírat. Další důležitou položkou v popisu pracovního místa jsou bezpochyby pracovní podmínky, tedy plat nebo mzda, zaměstnanecké výhody, či možnost kariérního růstu. Jestliže pracovní místo obnáší určité zvláštní požadavky na pracovníka, je potřeba je také uvést. Specifikace požadavků na pracovníka definuje vzdělání, schopnosti a dovednosti, také kvalifikaci, zkušenosti, odborné přípravy a praxe uchazeče. (Armstrong, 2007)

V literatuře najdeme čtyři přístupy k vytváření pracovních míst. Jedná se o přístup mechanistický, motivační, biologický a percepční. Mechanistický přístup je založen na teorii existence jen jednoho nejlepšího způsobu vykonávání dané práce. Pracovníci mají jasně specifikovanou činnost. Motivační přístup předpokládá, že spokojenost zaměstnanců se svou prací je vede k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Biologický přístup se zaměřuje na zmírnění nebo odstranění fyzické únavy, bolesti a dalších zdravotních obtíží. Percepční

přístup se snaží o omezení duševní náročnosti práce a tím jejího zjednodušení (Koubek, 2007).

2.2 Získávání a výběr pracovníku

2.2.1 Získávání pracovníků

Koubek (2007, str. 69) formuluje získávání pracovníků tímto způsobem: „Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich“

Zaměstnavatel získává zaměstnance v potřebném počtu a struktuře sám nebo za pomoci krajské pobočky úřadu práce, od které může vyžadovat informace o situaci na trhu práce. Případně může požádat o poradenskou činnost při výběru vhodných zaměstnanců z řad uchazečů o zaměstnání. Zaměstnavatelům je zakázáno činit nabídky zaměstnání, které:

- mají diskriminační charakter,
- nejsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy,
- odporují dobrým mravům.

Nové zaměstnance lze získat z vnitřních nebo vnějších zdrojů. V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Vnitřním zdrojem pracovních sil mohou být pracovníci, kteří byli uspořeni kvůli technickému rozvoji nebo jejichž pracovní místo bylo zrušeno. Také ti, kteří jsou připraveni k výkonu náročnější práce a kteří mají sami zájem změnit pracovní místo. Vnějšími zdroji pracovních sil mohou být volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi a pracovníci jiných organizací. Mezi vnější zdroje řadíme dále také ženy v domácnosti, důchodce, studenty a zahraniční pracovní sílu (Koubek, 2007).

Efektivita získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je z velké části závislá na nástroji, kterým se rozhodneme oslovit potenciálního zájemce o pracovní místo. V praxi obvykle podniky volí využití kombinace více metod. Často používanými metodami nabízení práce jsou tyto:

- využití místní vývěsky,
- spolupráce s úřadem práce,
- on-line nabídka s využitím job serveru, personálních agentur nebo vlastních webových stránek,
- inzerce v médiích (tisku, rozhlase, televizi),
- spolupráce se vzdělávacími organizacemi,
- spolupráce s profesními organizacemi, popř. odbory,
- prezentace na veletrhu pracovních příležitostí,
- využití služeb personální agentury,
- samostatné přihlášení zájemcem o zaměstnání,
- doporučení zaměstnancem. (Dvořáková, 2007)

Od 1. 1. 2012 zanikla povinnost zaměstnavatele hlásit úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku, stala se pouze jednou z možností jak najít vhodného zaměstnance. Pokud se zaměstnavatel rozhodne volné pracovní místo pobočce Úřadu práce oznámit, může tak učinit telefonickou cestou, prostřednictvím osobního kontaktu, e-mailem, případně pomocí internetu přes Integrovaný portál ministerstva práce a sociálních věcí. (Foot a Hook, 2002)

Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto zdarma jak pro uchazeče, tak pro podnik. Náklady jsou hrazeny ze státních prostředků vyčleněných na politiku nezaměstnanosti. Jako výhodu je třeba uvést, že úřady práce samy zjišťují potřebné informace o uchazečích, samy mohou zajistit předběžný výběr, či poskytnout potřebné materiály uchazeči. V některých případech může zaměstnavatel získat i příspěvek na zaměstnání určitého pracovníka. Naopak nevýhodou je poněkud omezený výběr uchazečů registrovaných na úřadu práce. Jde především o osoby s nízkou kvalifikací, nebo z nějakého důvodu jinak obtížně umístěné osoby. Mnozí nezaměstnaní dávají přednost hledání zaměstnání jinými cestami, zejména nemají-li nárok na příspěvek v nezaměstnanosti, protože dostali odstupné.

Organizace, které mají dobré postavení na trhu mnohdy nemusí použít žádnou metodu získávání pracovníků, jelikož se jim nabídky hrnou samy a to během celého roku. Je to zapříčiněno dobrou sociální a personální politikou, platovým ohodnocením a prestiží, která je pro uchazeče lákadlem. Velkou výhodou je, že tato metoda eliminuje náklady na inzerci, se kterou jsou mnohdy spjaty ne malé finanční prostředky. Nevýhodou pro zaměstnavatele představuje to, že se ohlašují uchazeči, kteří pro podnik nemusí být potřební, ale personální

agenda se jimi musí zabývat. V neposlední řadě tento způsob získávání pracovníků neposkytuje dostatečnou možnost výběru. Žádosti uchazečů jsou rozptýlené v čase a při výběru obvykle nelze použít jednoho z důležitých kritérií, tj. porovnávání schopností a kvality většího množství uchazečů. Je zde větší pravděpodobnost přijetí ne zcela vhodného uchazeče.

Řada organizací spolupracují se středními a vysokými školami, a to jim usnadňuje získávání odborníků příslušného vzdělání. Podnik je informován o profilu studia a ví tedy, jaké jsou zhruba znalosti a dovednosti absolventa příslušné školy. Při některých formách spolupráce má podnik možnost také důkladněji vytipovaného studenta, má o něm také více informací než o jiném uchazeči o zaměstnání. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a tedy nemožnost operativně obsazovat pracovní místa absolventy škol a učilišť v průběhu celého roku. (Foot a Hook, 2002)

2.2.2 Výběr pracovníků

Koubek (2007, str. 105) definuje proces získávání pracovníků následujícím tvrzením: *„Úkolem výběru pracovníka je rozpoznat, který z uchazečů prošlých sítí předvýběru bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům firmy, bude nejen odborně zdatný, ale přispěje i k vytváření harmonických mezilidských vztahů ve firmě. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i charakterové vlastnosti uchazeče, jeho osobnost.“*

Ve spoustě případů přiláká úspěšná náborová kampaň mnohem více uchazečů, než s kolika je možné vést pohovor. Prvním krokem redukce na přijatelnou úroveň je proces známý jako předvýběr. Tato procedura se vykonává písemnou formou. Kandidáti na volné pracovní místo se mohou i nevědomky dopouštět tak zvaného diskriminačního chování, jestliže do žádostí o pracovní místo udávají informace, které nejsou požadovány pro výběrové rozhodnutí. Předvýběru z přijatých žádostí by se měly účastnit alespoň dvě na sobě nezávislé osoby. Mohou tak po počátečním výběru porovnat svá hodnocení, prodiskutovat nejasnosti a ospravedlnit svá rozhodnutí. Tyto osoby by měly dojít ke shodě týkající se většiny kandidátů. Výsledkem se stává seznam seřazených kandidátů, kterým je přiřazen určitý počet plusových a minusových bodů. Většinou je cílem útvaru získat 6 kandidátů na jedno pracovní místo, ale tento počet se může lišit dle okolností. (Foot a Hook, 2002)

Fáze předvýběrového procesu je založena na zhodnocení materiálů, které uchazeč poskytl zaměstnavateli. Také se posuzuje, zda uchazeč na základě zjištěných informací

vyhovuje výběrovým kritériím, tzn.: jestli je uchazeč způsobilý vykonávat určenou práci, jestli se dokáže začlenit do pracovního kolektivu a podniku, jak velkou má uchazeč pracovní motivaci a zda a jaký má zájem o nabízenou práci.

Předvýběr uchazečů vychází z materiálů, které uchazeč poskytne potenciálnímu zaměstnavateli. Takovými materiály mohou být: životopis a žádost o zaměstnání, osobní dotazník, kopie dokladu o ukončeném vzdělání (diplom, vysvědčení, certifikáty), pracovní posudky a reference, ukázky práce, výpis z rejstříku trestů, doklad o lékařském vyšetření aj. (Dvořáková, 2007)

Jestliže má organizace určeny veškeré požadavky na obsazení pracovního místa, dochází k zúžení uchazečů, kteří splňují podmínky a mezi kterými si následně bude firma vybírat nastávající pracovníky dle potřebného počtu a kvality, které uspokojí potřeby po lidských zdrojích. Tento výběr se provádí za pomoci výběrových pohovorů, psychologických testů, ukázek práce, posudků, zdravotních prohlídek, referencí a výpisu z rejstříku trestů. Nejčastější metodou pro výběr zaměstnance je přijímací a výběrový pohovor, který jestliže je správně sestaven může mít vysokou vypovídací schopnost. Pohovor by měl být jasný a srozumitelný pro obě ucházející se strany a to buď v podobě strukturované, nestrukturované, či polo strukturované. Délka pohovoru se odvíjí ze strany zaměstnavatele, neměla by však přesáhnout hodinu čistého času. V případě, že si organizace vybere vhodného kandidáta, je nutné jej vyrozumět o výsledku. S neúspěšnými kandidáty by se mělo jednat zdvořile a měli by být informováni o výsledku výběrového procesu, jakmile preferovaný kandidát přijme místo. Je nutné, aby zpráva o nepřijetí byla dodána s určitou citlivostí, jelikož tito lidé se můžou stát zákazníky, nebo dokonce stále potenciálními zaměstnanci, které bychom si neměli znepřátelit. (Foot a Hook, 2002)

2.3 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr může být založen pouze dvěma způsoby, a to **pracovní smlouvou a jmenováním**. Zaměstnavatel smí vyžadovat v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru, od osoby, která se u něj uchází jen údaje, které jsou pro uzavření pracovní smlouvy nutné. Před uzavřením pracovní smlouvy má zaměstnavatel povinnost seznámit uchazeče s právy a povinnostmi, které by pro něho v případě uzavření pracovní

smlouvy vyplynuly. Také s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat. (Foot a Hook, 2002)

2.3.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je nejčastějším způsobem, jak založit pracovněprávní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Bez výjimky se smlouva zakládá písemnou formou a musí být podepsána oběma smluvními stranami nejpozději v den, který byl mezi nimi sjednán jako den nástupu do práce.

Pracovní smlouva jasně definuje povinné náležitosti, mezi které se řadí druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonat, místo výkonu práce a den nástupu práce. Vedle těchto povinných náležitostí se v pracovní smlouvě sjednává zkušební doba, doba trvání pracovního poměru, kratší pracovní doba, výše mzdy nebo platu, pravidelné pracoviště, nebo konkurenční doložka. (Foot a Hook, 2002)

2.3.2 Jmenování

Jmenováním na vedoucí pracovní místo se zakládá pracovní poměr v případech stanovených zvláštním právním předpisem a u vedoucích zaměstnanců výslovně uvedených v zákoníku práce. Mezi jmenování zvláštními právními předpisy lze zmínit zákon o úřednících územních samosprávních celků, zákon o obcích, zákon o krajích, zákon o Hlavním městě Praze či vyhlášky o postavení, organizaci a činnosti fakultních nemocnic.

Zákoník práce potom jasně zahrnuje mezi jmenované pozice vedoucí organizačních složek státu, vedoucí organizačních útvarů organizační složky státu, vedoucí organizační útvarů státního fondu, vedoucí příspěvkových organizací, vedoucí organizačních útvarů příspěvkové organizace, vedoucí organizačních útvarů v Policii České republiky. (Chládková a Bukovjan, 2012)

2.4 Změny pracovního poměru

Během trvání pracovního poměru může dojít k jeho změnám a to pouze vzájemnou dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a výlučně písemnou formou. V zákoníku

práce jsou podrobně popsány především 4 situace, při nichž dochází ke změně pracovního poměru:

- a) **K převedení zaměstnance na jinou práci** může dojít v takovém případě, kdy je zaměstnavatel k takovému postupu povinen, nebo když převedení pracovníka zvažuje. V prvním případě zaměstnavatel nemůže dále přidělovat dosavadní práci a to i přes to, že by zaměstnanec chtěl. Jedná se o případy, kdy zaměstnanec přijde o dlouhodobou zdravotní způsobilost, nesmí nadále konat dosavadní práci z důvodu pracovního úrazu, či onemocnění nemoci z povolání. Dále kojící ženy, nebo matky do konce devátého měsíce po porodu vykonávají práci, jež je pro ně dle lékařského posudku nevhodná, je-li zaměstnanec pracující v noci uznán nezpůsobilým pro práci v noci, nebo je-li toho třeba podle pravomocného rozhodnutí soudu. K druhému případu převedení zaměstnance dochází, jestliže zaměstnanec nesplňuje podmínky stanovené v zákoníku práce, je-li proti zaměstnanci zahájeno trestní řízení, nebo pozbyl-li dočasně předpoklady stanovené zvláštními právními předpisy pro výkon sjednané práce.
- b) **Dočasné přidělení zaměstnance** je možné pouze v rámci pracovního poměru a to písemnou formou nejdříve po 6 měsících ode dne vzniku pracovního poměru.
- c) Na **pracovní cestu** může být zaměstnanec vyslán, pouze pokud s tím souhlasí. Zaměstnavatel nemá právo tuto cestu zaměstnanci nařídít. Souhlas zaměstnance nemusí být písemný. Zaměstnanec na pracovní cestě plní pokyny svého vedoucího zaměstnavatele, tedy osoby, která jej na cestu vyslala. Jestliže je pracovník vyslán do jiného útvaru, může se vedoucí zaměstnanec dohodnout s vedoucím daného útvaru, aby jeho práci organizoval, řídil a kontroloval.
- d) **Přeložení zaměstnance** na jiné místo, než je uvedeno v pracovní smlouvě, je možné pouze, když to nezbytně vyžaduje provodní potřeba zaměstnavatele, jestliže s tím zaměstnanec souhlasí a v neposlední řadě, je-li přeložení uskutečněné v rámci zaměstnavatele. (Chládková a Bukovjan, 2012)

2.5 Skončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být zrušen dobrovolně, když chce zaměstnanec odejít z vlastní vůle kvůli jinému zaměstnání. Také může skončit na konci pracovní kariéry, kdy zaměstnanec odchází do důchodu, nebo o svou práci může přijít nedobrovolně při snižování stavu zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti. (Chládková a Bukovjan, 2012)

Způsoby skončení pracovního poměru jsou následovné:

- a) **Rozvázání pracovního poměru.** Tento termín se používá v případě, kdy je skončení pracovního poměru spojeno s přáním jedné či obou stran. Pracovní poměr může být rozvázán dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, nebo zrušením ve zkušební době.
- b) **Uplynutím doby.** Pracovní smlouva zpravidla obsahuje dobu trvání pracovního poměru. Pracovní poměr tedy končí uplynutím této doby a zaměstnavatel má povinnost tuto nadcházející skutečnost oznámit alespoň tři dny předem.
- c) **Smrtí zaměstnance/zaměstnavatele.** Jedním z parametrů pracovního poměru je osobní výkon zaměstnance pro zaměstnavatele. Je tedy zřejmé, že po smrti zaměstnance, práce nejde převést na jinou osobu. To ovšem neplatí o peněžitých právech zaměstnance, které do výše trojnásobku jeho průměrného měsíčního výdělku přecházejí postupně na manžela, děti a rodiče, jestliže s pozůstalým žili v době smrti ve společné domácnosti. V případě smrti zaměstnavatele pracovní poměr zaniká v okamžiku smrti zaměstnavatele, jakožto fyzické osoby, pokud neexistuje jiná oprávněná osoba, která by v živnosti pokračovala. Jiným okamžikem signalizujícím konec pracovního poměru je, že oprávněná osoba nebude nadále pokračovat v živnosti, či uplynutím lhůty tří měsíců od smrti zaměstnavatele, což je doba nutná k oznámení oprávněné osoby, že nehodlá pokračovat v živnosti.
- d) **Ve speciálních případech týkajících se cizinců, nebo fyzických osob bez státní příslušnosti.** Fyzické osobě bez státní příslušnosti a též občanovi Evropské unie pracovní poměr končí dnem, kdy má skončit jejich pobyt na území České republiky.

Dnem nabytí právní moci trestu vyhoštění z České republiky, nebo uplynutím doby, na kterou tento občan získal povolení k zaměstnání. (Chládková a Bukovjan, 2012)

2.6 Vzdělávání a výcvik pracovníků

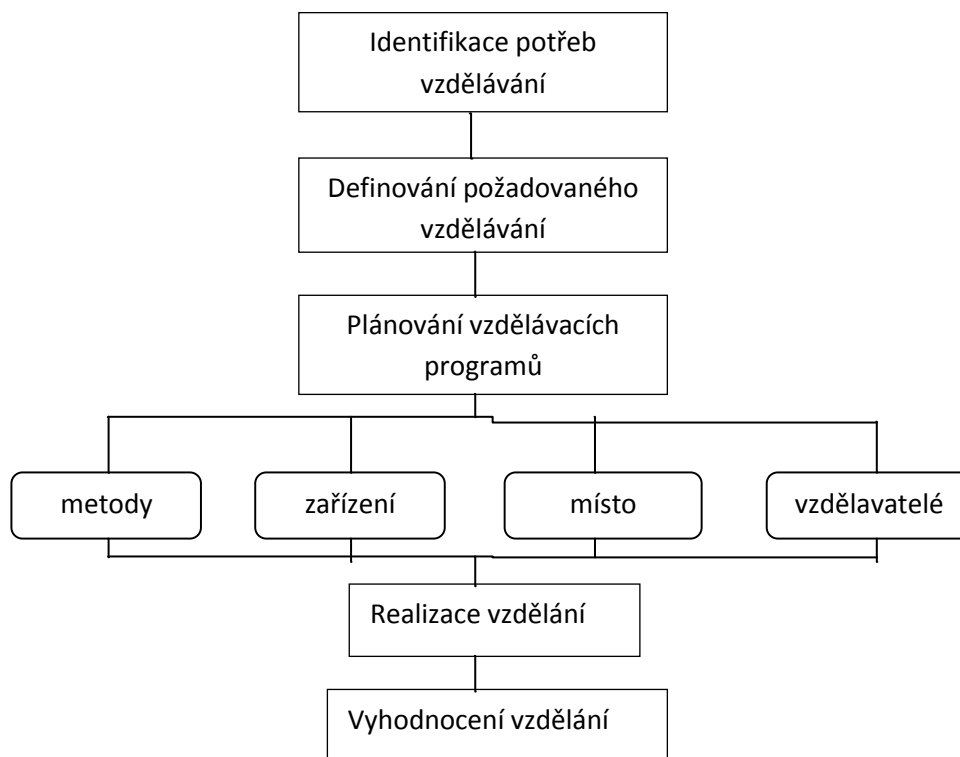
Základní myšlenkou vzdělávání a výcviku je rozvinout schopnosti pracovníků, pomoci jim k tomu aby v organizaci rostli a tím přispěli k maximálnímu uspokojení po lidských zdrojích z vnitřních zdrojů. Zaškolováním stávajících zaměstnanců se také sníží množství času potřebného k adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově vytvořených místech, tedy aby se tito pracovníci stali flexibilními k výkonu náročnější práce rychleji a s co nejnižšími náklady.

Efektivní vzdělávání přináší mnoho výhod, jako je zlepšování individuálního, týmového a podnikového výkonu a to jak z hlediska množství, kvality produkce i rychlosti práce. Zvyšuje oddanost pracovníků, láká vysoce kvalitní pracovníky tím, že nabízí příležitosti v oblasti dalšího vzdělávání a seberealizace. Školení pro zaměstnance neznamena pouze růst v oblasti vzdělání, schopností a dovedností, tato příležitost vede k možnosti získání vyšších odměn a kariernímu postupu, navíc poskytuje zákazníkům vyšší úroveň služeb. (Armstrong, 2007)

2.6.1 Systém vzdělávání

Systém vzdělávání je založen na několika promyšlených krocích, které jsou nezbytné pro zlepšení pracovního výkonu. Je důležité definovat potřebu vzdělání, rozhodnout jaký druh vzdělávání je pro tuto potřebu nejlepší, využít vhodných lektorů při realizaci vzdělávání a následně neméně důležité je vyhodnocení procesu vzdělávání, aby firma odhalila, zda bylo efektivní. (Armstrong, 2007)

Obr. 2. 1: Proces plánovaného vzdělávání (Armstrong, 2007)



Identifikace a definování potřeb vzdělávání je rozhodující pro výběr vhodné varianty a zároveň k určení, které vzdělání je pro podnik z hlediska nákladů nejefektivnější. Je nezbytné definovat požadované vzdělání, aby zaměstnanec věděl, jaké schopnosti bude rozvíjet, co se musí naučit a v čem a jakým způsobem má změnit svůj postoj. Potřeba je také vytvořit vzdělávací program, který by pomocí vhodné kombinace a vhodného propojení metod vzdělávání a umění vzdělávání zabezpečil uspokojení potřeb a splnil cíle. (Armstrong, 2007)

Také lektoři, kteří budou vybráni do procesu vzdělávání, musí být vhodně vybráni. Je potřeba zvážit z jaké části se na vzdělání bude podílet organizace a do jaké míry bude probíhat mimo ni. Organizace musí zajistit, aby byly vybrány vhodné metody, které zabezpečí, že vzdělané osoby si zcela osvojí své nové dovednosti a budou s nimi umět zacházet v rámci společnosti. V rámci vyhodnocení vzdělání je rozhodnout o výsledku vzdělávání, následně jej interpretovat a v případě nejasností dojít k oprávněnému řešení. (Armstrong, 2007)

2.7 Hodnocení a odměňování pracovníků

2.7.1 Hodnocení pracovníků

Jestliže v podniku efektivně funguje hodnocení pracovníků, vede to k zajištění realizace většiny personálních činností. Díky tomu jsou zaměstnanci nejenom kontrolováni, ale také existují podklady pro jejich spravedlivé odměňování. Ale aby bylo hodnocení spravedlivé, je nutné, aby celý systém hodnocení splňoval několik požadavků:

- stanovení úrovně pracovního výkonu a kvality práce a identifikace výkonnostního potenciálu pracovníka,
 - identifikace silných a slabých stránek pracovníka,
 - je třeba umožnit pracovníkovi zlepšení svého pracovního výkonu,
 - určení konkrétních a jasných požadavků na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu,
 - shromáždění informací pro odměňování podle individuálního pracovního výkonu,
 - identifikace potřeb zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího rozvoje,
 - zvýšení úrovně a účinnosti motivace k výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s podnikovými cíli a zvyšování loajality k zaměstnavateli,
 - získání informací o názorech pracovníků, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti.
- (Dvořáková, 2007)

Účelem hodnocení práce je poskytnout mzdovou strukturu, která je oporou pro rozhodnutí o mzdách a platech. Stanovit nakolik je hodnota prací navzájem srovnatelná, aby bylo možné zajistit, že za práce stejné hodnoty bude vyplácena stejná odměna. Proces hodnocení práce začíná určením toho, které práce mají být do hodnocení zahrnuty, a jaký počet prací bude hodnocen. Je třeba posoudit, jaké schémata budou použita, případně jestli bude použito jedno schéma na všechny pracovníky, nebo bude vytvořeno více schémat pro určité skupiny pracovníků. (Armstrong, 2007)

Závěrečnou fází procesu hodnocení je vybrat vzorové práce, které budou použity jako základna pro porovnávání, rozhodnout o faktorech, které budou použity při hodnocení prací, analyzovat pracovní místa a konečně vytvořit mzdovou strukturu, tedy navrhnout stupnici a poté rozhodnout o mzdových tarifech a tarifních rozpětích. (Armstrong, 2007)

2.7.2 Odměňování pracovníků

Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. Nesmí se stát, že za stejnou práci jsou jinak odměňováni zaměstnanci v pracovním poměru a zaměstnanci pracující třeba na základě dohody o pracovní činnosti. Odměna je vyplácena nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém zaměstnanci vzniklo právo na tuto odměnu. Může dojít k dohodě, že odměna bude vyplacena jednorázově po provedení celého pracovního úkonu. Úroveň mezd a platů vnitřní strukturu mezd a platů, platbu za odpracovaný čas, zaměstnanecké výhody a příplatky, odměňování specialistů a manažerů stanovuje systém odměňování. Mezi základní formy mzdy spadá časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová mzda, mzda a plat a za znalosti a dovednosti, mzda a plat za přínos. Vedle základních forem mzdy existují také dodatkové formy, jako jsou prémie, odměny, osobní hodnocení, zaměstnanecké akcie a ostatní výplaty. (Koubek, 2007)

Od 1. 1. 2011 může být výše platu předmětem pracovní či jiné smlouvy. Smluvní plat může být sjednán se zaměstnancem zařazeným do třinácté, nebo vyšší platové skupiny. (Chládková a Bukovjan, 2012)

Spousta organizací svým zaměstnancům poskytují zaměstnanecké výhody. Aby zaměstnanec na tyto výhody dosáhl, musí mít u firmy uzavřený pracovní poměr. (Koubek, 2007)

Mezi zaměstnanecké výhody řadíme:

- sociální charakter - příspěvek na důchodové a životní pojištění, firemní půjčky a příspěvky na rekreaci dětí,
- výhody spjaté s využitím volného času - kulturní a sportovní aktivity a příspěvek na rekreaci pro zaměstnance a jejich rodinu,

- pracovní výhody - stravenky, levnější firemní produkty, firemní parkoviště, příspěvek na cestovní náklady, pracovní oděv, firemní vzdělávání,
- výhody vycházející z pozicí ve firmě - zde patří firemní automobil, firemní automobil pro osobní účely, mobilní telefon či společenský oděv. (Koubek, 2007).

2.8 Pracovní doba

Chládková a Bukovjan (2012, str. 295) definují pracovní dobu takto: „*Doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele.*“

Každá organizace pracuje na směnný provoz, to znamená, že zaměstnanec má stanovenou pracovní dobu, do které se nezapočítává práce přesčas. Ve vazbě na vymezení směny se rozlišují následné pracovní režimy:

- dvousměnný pracovní režim, v němž se zaměstnanci střídají ve dvou směnách, vždy po sobě jdoucích 24 hodin,
- třisměnný pracovní režim, v němž se zaměstnanci střídají ve třech směnách, vždy po sobě jdoucích 24 hodin a
- nepřetržitý pracovní režim, v němž se zaměstnanci střídají v nepřetržitém provozu, vždy po sobě jdoucích 24 hodin, jedná se o výkon práce 24 hodin denně 7 dnů v týdnu.

Zaměstnanec nemůže za týden odpracovat více, než kolik činí stanovená týdenní pracovní doba, práce která se uskuteční nad tento limit, je považována za práci přesčas. Délku pracovní doby stanovuje zákoník práce a to:

- 40 hodin týdně obecně,
- 38,75 hodin týdně u zaměstnanců s dvousměnným pracovním režimem,
- 37,5 hodiny týdně u zaměstnanců s třisměnných a nepřetržitým pracovním poměru,
- 37,5 hodiny týdně u zaměstnanců pracujících v podzemí při těžbě uhlí, rud, nerudných surovin,

- „40 hodin týdně u zaměstnanců mladších 18 let s tím, že jde o limit po pracovní dobu, souhrnně za všechny pracovněprávní vztahy, v nichž bude mladistvý současně zaměstnán; při tom platí, že délka směny v jednotlivých dnech nesmí u mladistvého zaměstnance překročit 8 hodin.“ (Chládková a Bukovjan, 2012, str. 299)

Zaměstnavatel má právo zkrátit délku týdenní pracovní doby, ale mzda zaměstnanců musí být stále stejná. Může to provést pouze prostřednictvím kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu. Je třeba odlišovat zkrácenou týdenní pracovní dobu od kratší pracovní doby, jejich sjednání přichází v úvahu jen individuální dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, nikoli hromadným dokumentem v podobě kolektivní smlouvy. Byla-li sjednána kratší pracovní doba, přísluší zaměstnanci plat nebo mzda odpovídající této pracovní době. O rozvržení pracovní doby rozhoduje zaměstnavatel, který určuje začátek a konec směny. Zaměstnanec má tedy smluvní povinnost, být na začátku směny na svém pracovišti a odcházet z něj po skončení směny. Po novele zákoníku práce s účinností od 1. 1. 2012 platí, že délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin. (Chládková a Bukovjan, 2012)

2.9 Dovolená

Právo na dovolenou vzniká zaměstnancům, kteří vykonávají práci v pracovním poměru. Se zaměstnanci, kteří u firmy pracují na základě dohod o pracích, konaných mimo pracovní poměr lze dovolenou sjednat, nebo jim ji stanovit vnitřním předpisem. Za stanovených podmínek vzniká zaměstnanci právo na tyto druhy dovolené:

- za kalendářní rok, přičemž trvání pracovního poměru musí být nepřetržité k jednomu zaměstnavateli po dobu celého kalendářního roku, počet odpracovaných dnů v tomto roce musí činit alespoň 60 dnů. Za odpracovaný den se považuje: doba, kdy zaměstnanec nepracuje z důvodu překážky v práci; doba, kdy zaměstnanec čerpá dovolenou; doba pracovní neschopnosti, která vznikla v důsledku pracovního úrazu nebo nemoci z povolání; doba, kdy si zaměstnanec vybírá náhradní volno za práci přesčas; doba, doba svátků. Délka dovolené činí nejméně 4 týdny v kalendářním roce. Minimální výměra neplatí pro pedagogické pracovníky a akademické pracovníky vysokých škol, jejichž dovolená činí 8 týdnů,

- dovolená za odpracované dny náleží zaměstnanci, kterému nevzniklo právo na dovolenou za kalendářní rok nebo na její poměrnou část, protože nepracoval u stejného zaměstnavatele v kalendářním roce alespoň 60 dnů, ale který zároveň vykonával práci u zaměstnavatele alespoň 21 dnů,
- dodatková dovolená náleží jen některým skupinám zaměstnanců. Jsou to zaměstnanci, jenž pracují pod zemí při těžbě nerostů nebo při řezání tunelů a štol nebo konají zvlášť obtížné práce. Dodatková dovolená náleží v délce 1 týden, pokud byly práce vykonávány zaměstnancem po celý kalendářní rok nebo 1/12 z této výměry za každých 21 takto odpracovaných dnů. (Chládková a Bukovjan, 2012)

Pravidla pro čerpání dovolené určuje zaměstnavatel. Od 1. 1. 2012 je za určitých podmínek možné, aby si nástup dovolené určit sám zaměstnanec. Zaměstnavatel by si měl vnitřním předpisem nebo jiným způsobem určit postup a okruh oprávněných osob při určování dovolené. Dobu čerpání musí zaměstnavatel určit podle písemného rozvrhu čerpání dovolené vydaného s odsouhlasením odborové organizace a rady zaměstnanců, tak aby mohla být dovolená vyčerpána vcelku a do konce kalendářního roku. Při rozvrhu čerpání dovolené se musí přihlížet k provozním důvodům zaměstnavatele a zároveň k zájmům zaměstnance. Jestliže se dovolená poskytuje ve více částech, musí alespoň jedna část činit nejméně 2 týdny vcelku. Zaměstnavatel je povinen písemně oznámit dobu čerpání dovolené zaměstnanci alespoň 14 dní dopředu. Pokud dojde k situaci, kdy je zaměstnanec odvolán z dovolené, musí zaměstnavatel nahradit náklady, které mu vznikly. Jestliže požádá zaměstnankyně o poskytnutí dovolené, aby navazovala bezprostředně na skončení mateřské dovolené je povinností zaměstnavatele jí vyhovět. Zaměstnavatel dále určuje čerpání dovolené tak, aby jí zaměstnanec vyčerpával v kalendářním roce, ve kterém mu právo na dovolenou vzniklo. V případě, že se vyskytne překážka v práci na straně zaměstnance, určí zaměstnavatel dovolenou tak, aby byla vyčerpána nejpozději do konce následujícího kalendářního roku. Novela zákoníku z roku 2012 upustila od rozlišování dovolené do 4 týdnů a nad 4 týdny, také od zákonného nástupu na dovolenou a nově uplynutím následujícího kalendářního roku nemůže dovolená zaniknout.

Chládková a Bukovjan (2012, str. 412) ve své publikaci popisují dva důvody, kdy může zaměstnavatel realizovat své právo určit zaměstnanci čerpání dovolené, a to:

1. *„Hrozí riziko uložení sankce ze strany orgánu inspekce práce. Dovolená zaměstnanec se nakumuluje a zaměstnavateli ji stejně musí při případném skončení pracovního poměru proplatit*
2. *Není-li čerpání dovolené určeno zaměstnavatelem nejpozději do 30. června následujícího kalendářního roku, právo určit čerpání dovolené dostává rovněž zaměstnanec“*

2.10 Překážky v práci

Chládková a Bukovjan (2012, str. 348) definují překážky v práci jako: *„situaci, kdy zaměstnanec nemůže vykonávat práci v době, kterou měl stanovenou rozvrhem své pracovní doby (rozpisem směn), nebo mu tato práce není přidělována, a to z důvodu na jeho straně, tak na straně zaměstnavatele.“* Touto definicí dále rozdělují překážky v práci na straně zaměstnavatele a překážky v práci na straně zaměstnance.

Překážky na straně zaměstnavatele mohou spočívat v postoji, v porušení práce z důvodu nepříznivých povětrnostních vlivů a živelných událostí nebo v jiných překážkách na straně zaměstnavatele.

- V případě postoje nemůže zaměstnanec vykonávat práci z důvodu přechodné závady na strojním zařízení, které nezpůsobil nebo jestliže včas nedorazí dodávky surovin či z jiných provozních příčin. Zaměstnavatel má v takovém případě převést zaměstnance na jinou práci, ovšem pouze pokud s ním zaměstnanec souhlasí. Nedojde-li k převedení na jinou práci, přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši nejméně 80 % průměrného výdělku.
- Právo převést zaměstnance má zaměstnavatel také v případě povětrnostních vlivů. Jestliže zaměstnanec nesouhlasí s převedením na jinou práci, přísluší mu náhrada mzdy ve výši nejméně 60 % průměrného výdělku.
- Jestliže se ukáží jiné překážky v práci, pro které zaměstnanec nebude moci vykonávat práci pro zaměstnavatele, přísluší mu náhrady mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku. (Chládková a Bukovjan, 2012)

Překážky v práci na straně zaměstnance jsou charakterizovány důležitými osobními překážkami v práci a překážkami v práci z důvodu obecného zájmu.

Mezi důležité osobní překážky v práci lze zařadit:

- Dočasnou pracovní neschopností se rozumí stav, který pro poruchu zdraví neumožňuje pojištěnci vykonávat dosavadní činnost a jestliže nemoc přesáhne 180 dní i jinou než dosavadní pojištěnou činnost; jestliže zaměstnanec nemůže plnit povinnosti uchazeče o zaměstnání. Za dočasnou pracovní neschopnost se nepovažuje ošetření pojištěnce v sanatoriu, v době detoxikace, při poskytování zdravotní péče z kosmetických důvodů.
- Mateřskou dovolenou získají zaměstnankyně v souvislosti porodu a péčí o narozené dítě. Délka se odvíjí od počtu narozených dětí. Pokud se narodí jedno dítě, délka mateřské dovolené činí 28 týdnů. V případě dvou a více dětí, přísluší mateřská dovolená po dobu 37 týdnů. Na mateřskou dovolenou zaměstnankyně nastupuje zpravidla 6. týden před očekávaným porodem, nejdříve od počátku osmého týdne.
- Rodičovská dovolená slouží k prohloubení péče o dítě a přísluší zaměstnankyním, které si o ni požádají. Rodičovská dovolená se matce poskytuje po skončení mateřské dovolené a otci od narození dítěte.
- V případě ošetřování dítěte nebo jiného člena domácnosti zaměstnanci po dobu ošetřovné nepřísluší náhrada mzdy, je zabezpečen ošetřovným.
- Mezi jiné důležité překážky v práci patří vyšetření nebo ošetření; pracovně lékařská prohlídka; přerušení dopravního provozu nebo zpoždění hromadných dopravních prostředků; znemožnění cesty do zaměstnání; svatba; narození dítěte; úmrtí; doprovod; pohřeb spoluzaměstnance; přestěhování; vyhledání nového zaměstnání.

Překážky v práci z důvodu obecného zájmu se dále dělí na následující kategorie:

- Výkonem veřejné funkce se rozumí funkce, která je vymezena časovým nebo funkčním obdobím, která je obsazována na základě jmenování nebo přímé nebo nepřímé volby.

- Výkon občanské povinnosti je spojen s povinnostmi svědků, tlumočnicků, soudních znalců. Dále je po povinnost poskytnout první pomoc, osobní pomoc v případě požáru nebo v jiných mimořádných situacích.
- Mezi jiné výkony v obecném zájmu patří například účast na školení pořádaném odborovou organizací, činnost dárce při odběru krve, činnost dárce dalších biologických materiálů, činnost zaměstnance při přednášce a výuce včetně zkušební části, činnost zprostředkovatele a rozhodce při kolektivním vyjednávání atd.
- Překážky v práci z důvodu školení. V případě zvyšování kvalifikace přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu a to v nezbytně nutném rozsahu při výuce. Při vykonání zkoušky na vysoké škole jsou to dva pracovní dny. Pět pracovních dnů se poskytuje na vykonání závěrečné zkoušky nebo maturitní zkoušky. Na vypracování bakalářské práce, absolventské práce, diplomové práce přísluší zaměstnanci deset pracovních dnů. Na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky se poskytuje čtyřicet pracovních dnů.
- jiné formy přípravy nebo studia. (Chládková a Bukovjan, 2012)

2.11 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zdravé a bezpečné pracoviště s maximálním množstvím vyloučení zdravotního a bezpečnostního rizika je přáním a povinností každého zaměstnance organizace. Povinností manažerů je potom dodržovat normy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci vyžadované zákonem. Velmi důležitou a nedílnou součástí každé organizace je dosažení nejvyšší možné úrovně ochrany zdraví a bezpečnosti při práci. Eliminace nebo alespoň minimalizace zdravotních a bezpečnostních rizik je morální a zákonnou povinností zaměstnavatelů. Tím, že je bezpečnost v některých podnicích brána na lehkou váhu, dochází k úrazům a tím ztrátám jak zaměstnanců, jelikož trpí oni i ostatní jeho zraněním, tak také ke ztrátám organizace, které v tomto případě chybí pracovník. Řízení ochrany zdraví a bezpečnosti je záležitostí: vytváření politiky ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, posuzování rizik, provádění auditů, zavádění zdravotních programů pro pracovníky, zvládání stresu, prevence nehod a úrazů, měření charakteristik a bezpečnosti při práci, organizování ochrany zdraví a bezpečnosti při práci. (Armstrong, 2007)

3. Charakteristika společností SPEDOS, s. r. o. a SPEDOS Slovensko, s. r. o.

Organizace, kterou jsem si vybrala byla založena 19. července 1991 se zaměřením na speciální dodávky orientované na dálkově ovládaná garážová vrata a automatické dveře. V roce 1995 došlo k zahájení vývoje automatických dveří a vytvoření dceřinné společnosti SPEDOS Slovensko, s. r. o. O tři roky později se rozběhla samotná výroba vrat a můstků pro průmysl. Po roce 1999 se dobudovaly obchodní a servisní sítě v České republice a byla zřízena zelená servisní linka. Dva roky poté firma dokončila certifikaci podle ISO 9001:2000 a zřídila se servisní linka také na Slovensku.

Dnes tvoří SPEDOS skupinu, jejíž součástí je SPEDOS Vrata, a. s., která se zabývá komplexní výrobou a dodávkami automatických vratových systémů pro průmysl, SPEDOS ADS, a. s., zabývající se automatickými dveřmi, SPEDOS, s. r. o. poskytující profesionální montáž a servis všech našich výrobků a SPEDOS – Slovensko, s. r. o., která zajišťuje prodej, montáž a servis našich výrobků na Slovensku.

SPEDOS, s. r. o. se postupně stala významnou společností s jasnou orientací a specifikací, která v současné době zabírá jednu z nejvyšších příček ve svém oboru na domácím trhu a její produkce stále více směřuje na trhy zahraniční. Dnes má sídlo ve vlastním výrobním a administrativním komplexu v České republice, konkrétně ve Valašském Meziříčí. Jak již bylo zmíněno mateřská společnost založila v roce 1995 dceřinou společnost se sídlem na Slovensku v Žilině.

Společnost si své výrobky sama vyvíjí, vyrábí, montuje a servisuje s tím, že zaručuje jejich 100% vzájemnou kompatibilitu a funkčnost. Partnerství s odběrateli upevňuje díky rozsáhlé síti poboček, která umožňuje být zákazníkovi co nejbližší a prakticky okamžitě reagovat na jeho potřeby. Partnerství nabízí také těm, kteří nejsou přímými odběrateli, ale výrobky projektují do staveb. I pro ně se SPEDOS snaží vytvořit ideální podmínky pro spolupráci. Poskytuje jim ucelený přehled výrobků v tištěné KISS i elektronické verzi a především nabízí elektronickou knihovnu automatických dveřních a vratových systémů. Firma garantuje spolehlivý provoz všech zařízení po celou dobu jejich životnosti a poskytuje rychlý záruční a pozáruční servis. Tento servis je poskytnut do 24 hodin od nahlášení poruchy a to kdekoli na území České a Slovenské republiky. Hustá síť servisních bodů rozptýlená po celé České a Slovenské republice je napojená na centrální dispečink a zaručuje

zákazníkům nejen jistotu rychlého zásahu, ale také vzájemnou zastupitelnost servisních specialistů.

Předmětem organizace je výroba automatických dveří, turniketových dveří a bezpečnostních vstupů, průmyslových vrat, protiprůvanových dveřních clon, garážových vrat a požárních uzávěrů.

Garážová sekční vrata SPEDOS jsou registrována ve státním dotačním programu „zelená úsporám“. Firma byla také úspěšně zařazena do seznamu odborných dodavatelů a garážová vrata do seznamu výrobků a technologií. Dalším ze špičkových výrobků firmy SPEDOS, s. r. o. jsou automatické vrata, které jsou v poslední době nejvíce poptávaným zbožím společnosti. Dveřní konstrukce je certifikována u CSI Zlín, č.cert. C-00-0442/Z. Automatické dveře představují řešení pro jakýkoliv objekt a budovu. Dveře různých typů, variant, provedení, barev a materiálů jsou vhodným řešením pro úřady, školy, bytové domy, administrativní budovy, nákupní centra, hotely, vstupy na letiště nebo velká sportoviště. Prodejem a montážemi automatických dveří posuvných i otočných se firma SPEDOS zabývá již od roku 1991, kdy navázala spolupráci se zahraničními dodavateli. V roce 1995 zahájil SPEDOS výrobu vlastních pohonů pro automatické posuvné dveře. Vznikla tak nová vývojová řada elektrických pohonů s označením SP 800. Nyní se na trh dodává již 6. generace.

Podstatným cílem firmy je spokojenost zákazníka z hlediska funkčního i ekonomického. Příkladem je velmi ekonomické řešení požárního roletového uzávěru prostorově nenáročného s velmi jednoduchou konstrukcí. Pyšní se především moderním designem a vysokou požární odolností. Vrata splňují normu EN 13241-1. Zkouška ohněm byla provedena podle STN EN 13501-2.

SPEDOS, s. r. o. již od svého počátku spolupracuje se světoznámým holandským výrobcem turniketových dveří BOON EDAM. Výhradním zastupováním v České a Slovenské republice byla firma pověřena v roce 1993. Špičkovou kvalitu, bezpečný a spolehlivý provoz je zaručen více než stoletými zkušenostmi holandské společnosti BOON EDAM s procesem výroby turniketových dveří spolu s profesionálním dodavatelským zázemím společnosti SPEDOS.

Turniketové dveře se prosazují především jako originální, praktické a s ohledem na stoupající ceny energie jako velmi ekonomické vstupy zejména do multifunkčních, administrativních, obchodních či kulturních a společenských center. Nejdůležitější roli díky dokonalému utěsnění vstupního prostoru zastávají ve výškových budovách. Díky rozvoji ve

stavebnictví došlo k rozvoji všech souvisejících odvětví. Uplatnění našla především průmyslová vrata a to v nově vybudovaných průmyslových podnicích, výrobních a skladovacích halách, průmyslových garážích apod. V roce 1996 firma zahájila výrobu vlastních sekčních průmyslových vrat.

Výrobky, zastupující skupinu protiprůvanových vratových clon, mají především za úkol snížit tepelné ztráty v průmyslových objektech, ke kterým dochází během vykládky a nakládky, při manipulaci s materiálem nebo výrobky. Při použití správného typu protiprůvanové vratové clony lze snížit roční ztráty tepelné energie v objektu až o 80%. Zároveň tlumí hluk a zabráňují pronikání prachu. K náročnějším, ale nejefektivnějším řešením tepelných ztrát, patří rychlonavíjecí vrata, která SPEDOS dodává jako exkluzivní zástupce společnosti Albany Door Systems.

Veškerý sortiment byl vyroben dle harmonizovaných norem EU a je bezpečný člověku i životnímu prostředí.

4. Analýza personálních činností ve vybrané společnosti

4.1 Vytváření pracovních míst

V podniku může dojít k několika zásadním událostem, které vedou k vytvoření pracovního místa. Ať už se jedná o rozšíření výroby, kdy jsou zapotřebí nové pracovní síly do směnného provozu nebo náhradu stávajícího zaměstnance, který svou práci z důvodu uvedených v zákoně nedokáže nebo nemůže splnit. Důvodem může být také odchod zaměstnance do důchodu, či jeho úmrtí.

Ředitelé, či příslušní vedoucí uplatňují nábor nových zaměstnanců u personalisty. Písemný požadavek na nábor nových zaměstnanců obsahuje tyto údaje: název funkce nebo profese, požadovaný počet zaměstnanců, požadovaný termín uzavření pracovního poměru, směnnost, nutné kvalifikační požadavky a předpoklady pro výkon dané funkce, tím se rozumí zejména: vzdělání, speciální příprava, odborná praxe, další znalosti a dovednosti. Pracovníci se vybírají do funkčního pracovního zařazení. (viz Příloha 1)

4.2 Získávání a výběr pracovníků

4.2.1 Získávání pracovníků

Personalista má za úkol zveřejnit požadavky na nábor všem stávajícím zaměstnancům. Může využít také služeb úřadu práce, nebo jiné formy ke zveřejnění potřeb nových zaměstnanců (inzerce v tisku, na vývěškách, internetové servery atd.).

Vyhláška nebo inzerát musí obsahovat:

- název funkčního místa,
- kvalifikační požadavky,
- základní požadované znalosti a dovednosti,
- termín a místo podání písemných přihlášek.

Na zveřejněnou nabídku zaměstnání můžou reagovat i vlastní zaměstnanci, kteří chtějí dosáhnout změny současného zařazení. Tento způsob je v podniku preferován, jelikož se organizace pokouší školit své zaměstnance a vytvářet v nich pocit pro seberealizaci. Personalista vede okruh informací o každém zaměstnanci, má tedy představu o jejich schopnostech a dovednostech a v případě potřeby vytvoření nového pracovního místa má v předvýběru jasno. Personalista rovněž poskytuje vnitřnímu uchazeči o zaměstnání informace o nabízeném druhu práce.

Druhou variantou je získání zaměstnance z cizích zdrojů. V tomto případě získá personalista potřebné informace osobně nebo ze strukturovaného životopisu.

4.2.2 Výběr pracovníků

Před vznikem pracovního poměru je uchazeč povinen projít vstupním pohovorem, který je veden s personalistou. Při vstupním pohovoru se získávají kromě základních osobních údajů zejména odpovědi na tyto otázky:

- stupeň a obor vzdělání,
- speciální příprava,

- státní příslušnost,
- jazykové znalosti,
- průběh předchozích zaměstnání a odborná praxe,
- zdravotní stav,
- další znalosti a dovednosti, mezi které může patřit průkaz odborné kvalifikace nebo stupeň obsluhy výpočetní techniky.

Při vstupním pohovoru uchazeč o zaměstnání zodpoví všechny důležité skutečnosti nebo předloží strukturovaný životopis, který slouží jako podklad pro výběrové řízení. Pravdivost uvedených údajů musí personalista ověřit podle osobních dokladů uchazeče o zaměstnání. Personalista na základě těchto žádostí dále provede výběr podle zadaných požadavků, předloží vhodné kandidáty řediteli či vedoucímu, který daného pracovníka přijímá a po dohodě personalista zorganizuje výběrové řízení.

V rámci vstupního pohovoru je uchazeč také seznámen s údaji, které budou uvedeny v pracovní smlouvě. V případě, že není možné tyto informace poskytnout při vstupním pohovoru, jsou uchazeči o zaměstnání sděleny při výběrovém řízení. Nejpozději však před vznikem pracovního poměru. Uchazeč o zaměstnání je rovněž předem upozorněn, aby si v den uzavření pracovní smlouvy s sebou přinesl doklady o vzdělání, zdravotní dokumentaci, potvrzení o zaměstnání od předchozího zaměstnavatele, případně potvrzení od Úřadu práce, jednu malou fotografii k vyplnění formuláře Uzavření pracovního poměru, průkazku zdravotní pojišťovny, číslo osobního účtu, občanský průkaz, řidičský průkaz, rozhodnutí o změně pracovní schopnosti, v případě požadavku příslušného vedoucího na danou funkci výpis z rejstříku trestu.

Konání výběrového řízení na určité funkční místo, včetně složení komise k provedení výběrového řízení schvaluje ředitel společnosti na návrh personalisty. Personalista, který je vždy členem výběrové komise, předloží po provedeném výběrovém řízení závěry konání tohoto řízení řediteli společnosti. O výsledku výběrového řízení jsou uchazeči informováni písemně, případně ústně personalistou v termínu do 14 dnů od skončeného rozhodnutí výběrové komise.

4.3 Vznik pracovního poměru

4.3.1 Pracovní smlouva

Nadřazený zaměstnanec obsazovaného pracovního místa sdělí rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance personalistovi a to nejpozději do tří dnů před vlastním přijetím zaměstnance do pracovního poměru. Po přijetí nového zaměstnance do 7 dnů vyplní vedoucí střediska Plán adaptačního procesu, který by měl obsahovat i stanovenou zkušební dobu, která se shoduje s délkou trvání adaptačního procesu, případně zácvikové doby. Před uplynutím adaptačního procesu v termínu do 7mi dnů provede příslušný vedoucí zhodnocení průběhu plánu a provede Záznam o hodnotícím pohovoru. Výsledky projedná s příslušným ředitelem, který po konzultaci s personalistou jednoznačně stanoví, zda je zaměstnanec nadále schopen zastávat uvedená pracovní místo nebo ne.

Personalista na základě vyplněného formuláře uzavření pracovního poměru a ostatních získaných dokumentů uchazeče o zaměstnání předá veškeré podklady k uzavření pracovního poměru mzdové účetní, která připraví pracovní smlouvu, oznámení o mzdových podmínkách a oznámení o převodu mzdy na účet zaměstnance, které předloží k podpisu řediteli společnosti. Mzdová účetní zajistí také přidělení docházkového čipu a zařazení zaměstnance do docházkového systému, vyplní s novým zaměstnancem daňové prohlášení.

V den vzniku pracovního poměru jsou personalistou provedeny následující úkony:

- kontrola úplnosti dokladů, jejich převzetí případně okopírování nebo ověření a založení,
- zajištění provedení vstupní lékařské prohlídky závodním lékařem,
- zajištění podpisu pracovní smlouvy, oznámení o mzdových podmínkách a oznámení o převodu mzdy na účet zaměstnance,
- zajištění vstupního školení a následné zajištění, vypracování plánu adaptačního procesu.

4.3.2 Jmenování

Jmenováním vzniká pracovní poměr u funkčních míst, jako je ředitel společnosti, ředitelé a další funkce určené valnou hromadou společnosti. Vznik pracovního poměru jmenováním má tyto odlišnosti od vzniku pracovního poměru pracovní smlouvou:

- pracovní poměr vzniká na základě jmenovacího dekretu, nikoli na základě pracovní smlouvy,
- jmenování a odvolání u zaměstnavatele, který je právnickou osobou, může provádět výlučně statutární orgán, v případě jmenování ředitele valná hromada,
- na funkční místa obsazována jmenováním se v případě rozhodnutí ředitele společnosti případně rozhodnutí valné hromady vyžaduje u jednotlivých uchazečů životopis a pracovní posudek od předchozího zaměstnavatele,
- pro určení podmínek je uzavřena manažerská smlouva.

4.4 Změny pracovního poměru

Ve společnosti může dojít ke změně pracovního poměru na žádost zaměstnance, na žádost zaměstnavatele, převedením na jinou práci, převedením zaměstnance do mimo evidenčního stavu nebo naopak návratem do evidenčního stavu. Všemi vyjmenovanými změnami se budeme zabývat níže.

- **Změna pracovního poměru na žádost zaměstnance**

Změny sjednaných pracovních podmínek lze provést jen na základě vzájemné dohody zaměstnance a společnosti. Pokud je zaměstnanec vybrán na volné pracovní místo, splňuje všechny stanovené předpoklady a pokud se změnou zařazení souhlasí i stávající vedoucí zaměstnanec, nahlásí tuto změnu personalistovi a ten zajistí formální náležitosti. Jestliže nedojde k oboustranné dohodě vedoucích, rozhodne jejich přímý nadřízený.

- **Změna pracovního poměru na žádost zaměstnavatele**

Pokud má být pracovní místo, na němž je zaměstnanec zařazen, zrušeno nebo pokud zaměstnanec trvale neplní požadavky stanovené pro výkon svého zařazení, nabídne mu

příslušný vedoucí ve spolupráci s personalistou dle stávajících možností jiné vhodné pracovní místo ve společnosti.

- **Převedení na jinou práci**

Převedení na jinou práci a dobu trvání převedení je nutné předem se zaměstnancem projednat. Jestliže byla pracovní smlouva sjednána písemně a dochází k převedení zaměstnance, je vedoucí povinen předat zaměstnanci písemné potvrzení o důvodu převedení. Za správnost provedených změn odpovídají příslušní vedoucí, kteří zároveň nesou odpovědnost za seznámení zaměstnance s bezpečnostními předpisy.

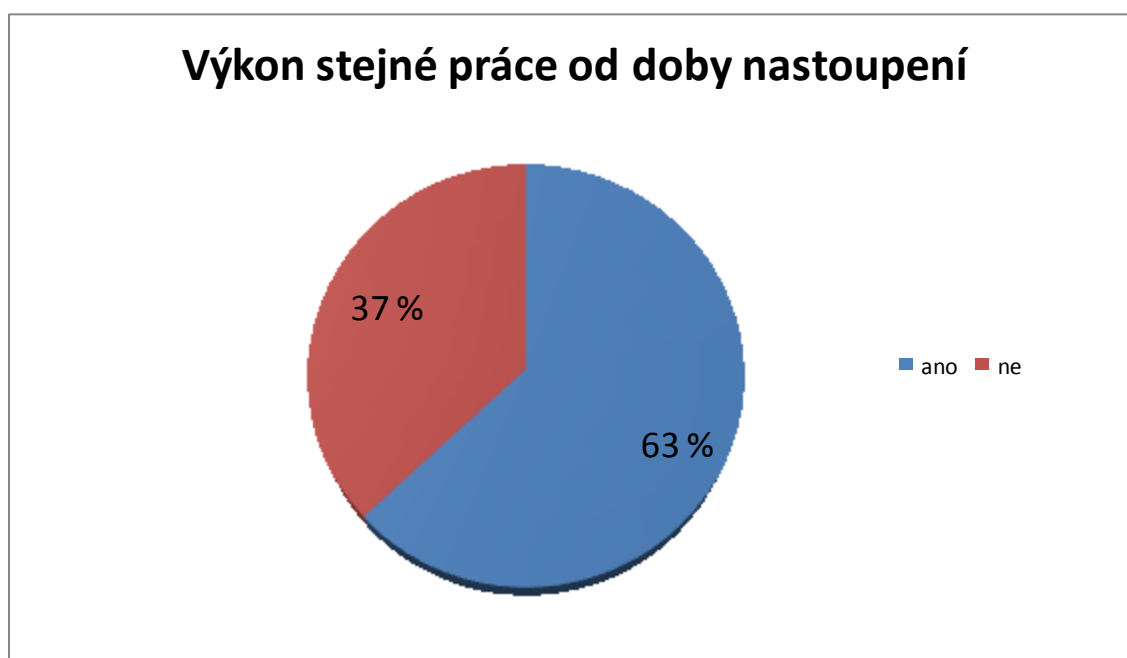
- **Převedení zaměstnance do mimoevidenčního stavu**

Do tohoto stavu jsou převedeni zaměstnanci na mateřské dovolené, po dobu výkonu veřejné funkce, výkonu trestu nebo neplaceného volna delšího než 4 týdny. Zaměstnanci je po celou dobu zachován pracovní poměr.

- **Návrat zaměstnance do evidenčního stavu**

Návrat provádí personalista po dohodě s vedoucím zaměstnancem. Pokud je pracovní místo zachováno, zaměstnanec je zařazen zpět na toto pracovní místo. Jestliže je místo obsazeno nebo zrušeno je zaměstnanci nabídnuto jiné pracovní místo odpovídající jeho kvalifikaci. Když takové místo není, zaměstnanec se pro organizaci stává nadbytečný je důvod proč s ním rozvázat pracovní poměr.

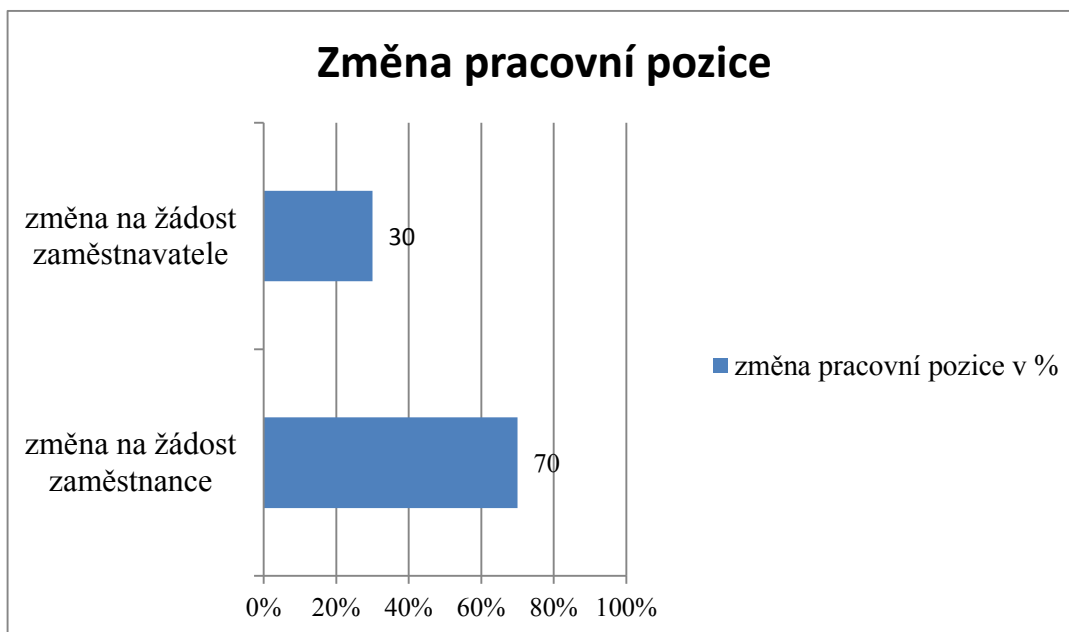
Graf 4. 1 Výkon stejné práce od doby nastoupení



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Po vyhodnocení dotazníku (viz Příloha 2) bylo zjištěno, že 63 % respondentů nezměnilo svou pracovní pozici od vzniku pracovního poměru. Z dotazovaných 54 zaměstnanců tato suma činí 34 lidí. Zbylých 37 % svou pozici změnilo, viz Graf 4.2. Změna se týká 20 lidí, z toho 14 osob změnilo pracovní pozici na svou žádost a 6 zaměstnanců bylo přeloženo na základě rozhodnutí zaměstnavatele. Mezi těchto 6 zaměstnanců spadá mimo jiné jedna žena, která byla přeložena z důvodu odchodu na mateřskou dovolenou a po návratu do evidenčního stavu, bylo její pracovní místo zrušeno. V tomto případě byla žena přeložena na jinou pozici kompatibilní s jejími kvalifikacemi. Když se vrátíme ke změně na žádost zaměstnance, k této položce se řadí především muži, kteří žádali o povýšení. Po konzultaci se svým nadřízeným a po rozhodnutí ředitele, bylo zjištěno, že mají potřebné kvalifikace k výkonu náročnější práce a jejich žádosti bylo vyhověno. Zbylá část zaměstnanců byla přeložena z důvodu nesplnění pracovních úkolů. Bylo usouzeno, že zaměstnanci nezvládají svou práci a byli přeřazeni na nižší pozici.

Graf 4. 2 Změny pracovní pozice zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

4.5 Skončení pracovního poměru

Společnost zastupuje v otázkách týkajících se skončení pracovního poměru výhradně ředitel společnosti. Jednání probíhá na návrh zaměstnance, zaměstnavatele prostřednictvím personalisty nebo smrtí jedné z účastníků ze strany. Stávající dohody a výpovědi z pracovního poměru ve společnosti jsou:

- **dohoda o rozvázání pracovního poměru**

Žádost o rozvázání pracovního poměru dohodou zaeviduje personalista, zajistí projednání s příslušným vedoucím a v případě schválení ředitelem daného útvaru připraví návrh písemné dohody o rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem. Pracovní poměr končí dnem uvedeným v dohodě. Jestliže nastane případ, že po projednání dohody ve společnosti není udělen souhlas, dohoda není uzavřena a pracovní poměr tak nelze rozvázat.

- **výpověď z pracovního poměru**

Výpověď může být daná zaměstnancem nebo zaměstnavatelem. V prvním případě zaměstnanec předá personalistovi písemnou výpověď ať s uvedením nebo neuvedením

důvodu, a ten následně informuje vedoucího. K výpovědi podané mladistvým zaměstnancem vyžádá personalista vyjádření zákonného zástupce. Pracovní poměr končí po uplynutí dvouměsíční výpovědní doby. V druhém případě, když je výpověď daná organizací, dochází k projednání návrhu mezi vedoucím útvaru a ředitelem společnosti, který je následně předán personálnímu útvaru. V návrhu musí být důvod výpovědi, který nelze dodatečně měnit.

- **Okamžité zrušení pracovního poměru**

Návrh na skončení pracovního poměru podává příslušný vedoucí dle skutečností uvedených v zákoníku práce. Návrh spolu se záznamem uvedených skutečností předá personalistovi, který návrh projedná s ředitelem společnosti. Případné podmínky ze strany zaměstnance projedná personalista s navrhovatelem okamžitého pracovního poměru. Pokud navrhovatel na okamžité zrušení pracovního poměru se zaměstnancem trvá, zajistí personalista předání rozhodnutí po schválení ředitelem společnosti danému zaměstnanci. Pracovní poměr zaměstnance končí dnem uvedeným v rozhodnutí o okamžitém zrušení pracovního poměru.

- **Ukončení pracovního poměru na dobu určitou**

Pracovní poměr končí posledním dnem uvedeným v pracovní smlouvě sjednané na dobu určitou. Pokud zaměstnanec následující den pokračuje v práci, kterou mu příslušný zaměstnavatel přidělil, mění se pracovní poměr na dobu neurčitou za stejných podmínek sjednaných v pracovní smlouvě na dobu určitou.

- **Zrušení pracovního poměru ve zkušební době**

Pracovní poměr ve zkušební době může zrušit zaměstnanec i zaměstnavatel s uvedením důvodu nebo bez uvedení důvodu.

- **Zrušení pracovního poměru na návrh zaměstnance**

Písemné oznámení o zrušení pracovního poměru předá zaměstnanec personalistovi zpravidla 3 dny před skončením pracovního poměru. Personalista o této skutečnosti informuje příslušného vedoucího a zajistí, aby si zaměstnanec zařídil výstupní náležitosti nejpozději v poslední den trvání pracovního poměru.

- **Zrušení pracovního poměru na návrh zaměstnavatele**

Návrh na zrušení pracovního poměru ve zkušební době předá příslušný vedoucí personalistovi v časném termínu, aby předání písemného oznámení o zrušení pracovního poměru ve zkušební době danému zaměstnanci mohl personalista zajistit alespoň 3 dny předem.

4. 6 Vzdělávání a výcvik

Příslušní vedoucí pracovníci odpovídají za určení požadavků na další vzdělávání svých podřízených. Při sestavování plánů spolupracují s ostatními členy skupiny a personalistou. Provozní ředitelé odpovídají za zpracování a realizaci vzdělávacích programů ve svých útvech a úzce spolupracují s personalistou. Ředitel společnosti stanovuje limit finančních prostředků pro realizaci systému vzdělávání v daném roce, zároveň odpovídá za celkovou úroveň vzdělávání ve společnosti a schvaluje plán školení na další rok.

Tab. 4. 1 Matice odpovědnosti

ČINNOST	PROVOZNÍ ŘEDITELÉ	PERSONALISTA	ŘEDITEL SPOLEČNOSTI
Rozhodnutí o obsazení do jednotlivých funkcí managementu	spolupracuje	spolupracuje	odpovídá
Rozhodnutí o obsazení ostatních funkcí	spolupracuje	spolupracuje	odpovídá
Stanovení potřeb a požadavků na obsazení pracovních míst	odpovídá	spolupracuje	spolupracuje
Získávání zaměstnanců	spolupracuje	odpovídá	spolupracuje
Pohovory s uchazeči v rámci přijímacího řízení	spolupracuje	odpovídá	spolupracuje
Rozhodnutí o přijetí	spolupracuje	spolupracuje	odpovídá
Zajištění vstupního školení	odpovídá	spolupracuje	
Úvodní instruktáž na pracovišti	odpovídá	spolupracuje	
Úkoly po dobu pracovní doby	odpovídá	spolupracuje	
Zajištění zákonného školení	odpovídá	spolupracuje	

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikové směrnice

4.6.1 Systému vzdělávání

Systém vzdělávání vychází z následujících podnětů:

- zabezpečení cílů skupiny firem SPEDOS v daném období v souladu s vizí firmy
- zajištění pravidelného vzdělávání v oblasti kvality
- zajištění školení vyplívajících z obecně závazných norem
- zvyšování kvalifikace

Tab. 4. 2 Systém pravidelného vzdělávání zaměstnanců v oblasti kvality

Školení	Okruh pracovníků	Četnost	Zajištění obsahové náplně	Lektor	Odpovědnost zajištění školení	Zajištění účasti	Doklad	Uchování dokladu
Jednorázová	instruktáž nově nastupujícím zaměstnancům	při nástupu	BOZP, vstupní školení zaměstnanců	technik BOZP, PVK	personalista	divize	zápis BOZP	PS
		v průběhu zkušební doby	příslušné ŘA	útvár	útvár	útvár	záznam o seznámení	útvár
Periodická	TOP	dle potřeb	TQM	PVK	PVK	PS	prezenční listina	PS
	SM	dle potřeb	TQM	PVK	ŘD	PS		
	ZM	dle potřeb	TQM	PVK	ŘD	PS		
	dělnická profese	dle potřeb	TQM	PVK	útvár	PS		

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikové směrnice

Odpovědnost za realizaci těchto školení mají jednotlivé divize, za aktualizaci pomocné elektronické evidence a za archivaci příslušných dokumentů zodpovídá personalista. Vlastní školení může být delegováno na externí společnost, a však také v tomto případě zůstává odpovědnost za realizaci školení příslušná a. s.

V procesu systému vzdělání je stanovením cílů pro skupinu firem SPEDOS pověřen ředitel společnosti. Provozní ředitel stanoví na svých divizích verifikované cíle vyplývající z cíle celé skupiny SPEDOS. Ředitelem společnosti je stanoven cíl v oblasti řízení lidských zdrojů. Každá a. s. je odpovědná za odvození verifikovaných cílů pro své oddělení z cílů

divize firmy. Rozpočet na výcvik stanovuje taktéž ředitel společnosti. Jeho úkolem je stanovit limit finančních prostředků pro realizaci systému vzdělání v daném roce. U zaměstnanců vykonávající trvale svou pracovní činnost se provádí ověřování dosaženého vzdělání, výcviku, dovedností, zkušeností a dalších schopností podle dosahovaných pracovních výsledků. Ověřování kvalifikace provádějí jednou ročně útvary, které o ověření vedou záznamy. S hodnocením je následně útvar povinen seznámit zaměstnance, který hodnocení podepíše. Termín pro provedení hodnocení vyhláší ředitel společnosti. Originály vyhotovených záznamů jsou uloženy u personalisty. Veškeré informace v nich uvedené jsou důvěrné a kromě personalisty a ředitele společnosti do nich nesmí nikdo nahlédnout.

Na základě zhodnocení pracovníka, může příslušný útvar navrhnout v průběhu roku úpravu mzdy. Změna mzdové části ovšem nebude provedena, jestliže nebude schválena ředitelem společnosti a předána mzdové účetní. Roční hodnocení pracovníka může být v průběhu roku a se souhlasem ředitele společnosti doplněno o další metody. Zaměstnanci, kteří nesplňují kvalifikační požadavky, jsou zařazeni do další přípravy nebo jsou převedeni na jinou práci odpovídající jejich kvalifikaci. Jednou z možností jak naložit se zaměstnancem, který své povinnosti nesplňuje řádně, je rozvázání pracovního poměru.

Potřebu přípravy zaměstnanců uplatňuje příslušný útvar vždy koncem hospodářského roku, tj. únor nebo březen. Požadavky, které vzniknou v průběhu roku, uplatňuje divize u personalisty v dostatečném předstihu, minimálně 14 dnů před zahájením akce a to ústně či písemně. V požadavku musí být uvedeno: cíle, typ vzdělání akce, požadovaný termín, specifický okruh pracovníků. V průběhu roku mohou být, na základě podání aktuálního požadavku schváleného ředitelem společnosti, zajišťována mimořádná interní a externí školení mimo rozsah schváleného plánu výcviku. Za finanční náklady tak jako u plánovaných školení nese odpovědnost příslušný provozní ředitel.

Pracovník, který vznesе požadavek na proškolení, musí postoupit písemný požadavek i s navrženým termínem konání na útvar, který má školení realizovat. Požadavky na provedení mimořádného školení musí být podány vždy do pátku předešlého týdne. Realizaci a bezproblémový průběh školení zajistí na divizi garant daného školení.

Garanti:

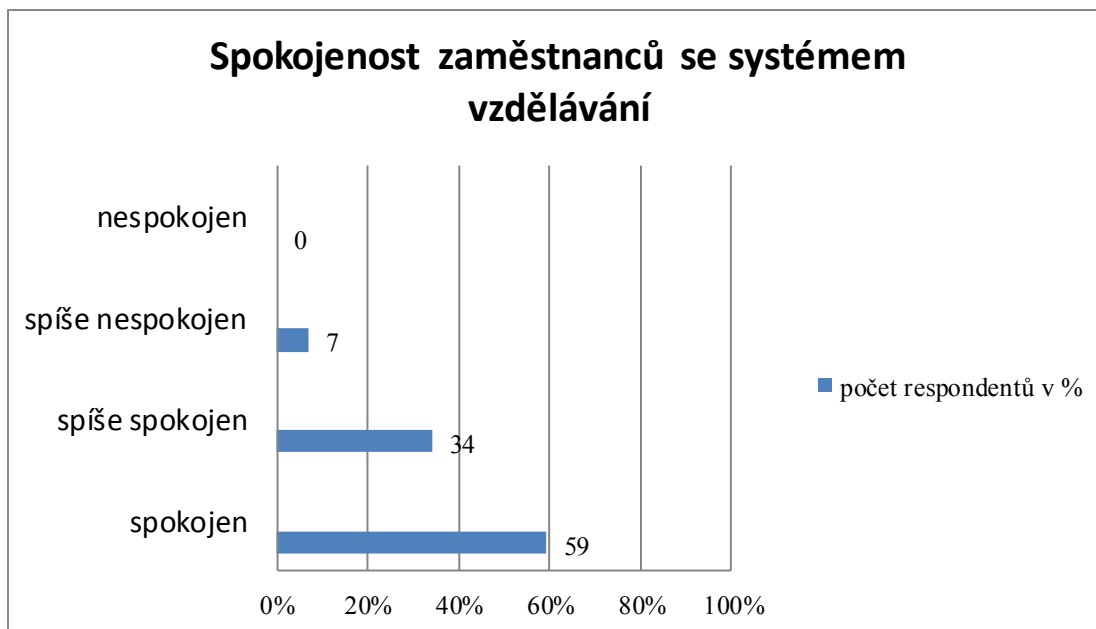
za a. s. Spedos ADS - vedoucí technického oddělení Spedos ADS, a. s.

za a. s. Spedos Vrata - vedoucí obchodního oddělení Spedos Vrata, a. s.

za středisko servisa a montážer - ředitel divize servis, montáž, logistika

Každý garant může využít ke školení problematice specialisty určitého sortimentu výrobku, jako jsou: specialisté z hlediska technické problematiky nebo specialisté z hlediska obchodní problematiky. Účast pracovníků na mimořádných školeních navrhuje příslušný pracovník, který vznesl požadavek a schvaluje ho provozní ředitel. Mimořádného školení se mohou zúčastnit také pracovníci z jiných útvarů a středisek. Z verifikovaných cílů divizí, personálního cíle, cíle firmy a stanovených požadavků na mimořádný výcvik zpracuje personální ve spolupráci s ostatními společnostmi návrh plánu výcviku na následující rok vždy v termínu zpracování celkového plánu firmy. Ředitel společnosti plán schválí a předá personálnímu, který má za úkol předat informace příslušným útvarům. V případě potřeby zaškolení nového lektora navrhne příslušný útvar vhodné zaměstnance, které zahrne do programu výcviku. Před samotnou realizací školení v interním prostředí firmy je možno využít vstupních dotazníků, za jejichž vyhotovení odpovídá garant školení ve spolupráci s personální. Za samotné vyhodnocení odpovídá personální. O absolvování školení v externím prostředí zaměstnanec podá svému nadřízenému ústní nebo písemnou zprávu.

Graf 4. 3 Spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Po konzultaci s personální na téma vzdělávání a odměňování jsme došli k závěru, že by bylo velmi zajímavé vypracovat dotazník a zjistit, jaký postoj k těmto činnostem mají samotní zaměstnanci. Celkem bylo odevzdáno 54 vyplněných dotazníků a z jejich názorů jsme byli velmi mile překvapení. Na otázku, jestli jsou spokojeni se systémem vzdělávání, odpovědělo kladně 27 respondentů, což činí celých 59 %, dalších 34 % představují respondenti s odpovědí spíše spokojen a pouhé 4 osoby tj. zbývajících 7 % uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. Z dotazovaných 54 lidí se ani jeden člověk nepřiklonil k odpovědi nespokojen. Celkově jsou zaměstnanci se systémem vzdělávání ve společnosti SPEDOS spokojeni.

4.7 Hodnocení a odměňování pracovníků

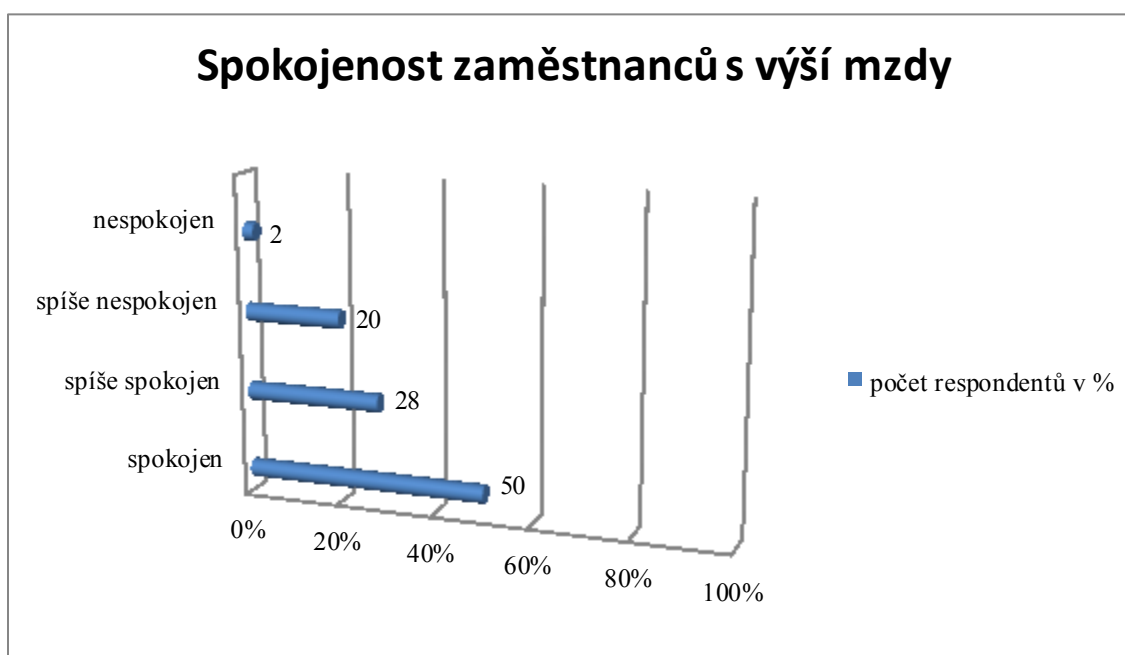
4.7.1 Hodnocení pracovníků

Pracovníci jsou hodnoceni dle zvláštního mzdového předpisu a funkcí zaměstnanců organizace. Vedoucí využívají pro hodnocení pracovníků motivační pohovor, který je zaměřen na budoucnost. Pohovor začíná sebehodnocením a zaměstnanec odpovídá na tyto dotazníkové otázky: klíčové pracovní oblasti a úkoly, jeho působnost v těchto oblastech, určení úspěšných a naopak nezdařených případů, rozbor příčin a překážek efektivního výkonu, návrhy na zlepšení výkonu a zaměstnancův pohled na pracovní budoucnost. Po absolvování sebehodnotícího dotazníku zaměstnanec vede ústní pohovor se svým přímým nadřízeným.

4.7.2 Odměňování pracovníků

Mzda za vykonanou práci za kalendářní měsíc je splatná v následujícím měsíci. Termín výplaty je 13. den v měsíci, kdy je mzda splatná. Způsob vyplácení mzdy je sjednán při nástupu do práce a je uveden v pracovní smlouvě. Zaměstnanci obdrží do konce měsíce písemný doklad obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy a o provedených srážkách. Po rozhovoru s personální vyplynulo, že firma poskytuje zaměstnancům na dělnických pozicích odměnu za pracovní pohotovost, mzdu za práci přesčas, mzdu za práci v sobotu a neděli, mzdu za práci ve svátek a ostatní příplatky.

Graf 4. 4 Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy

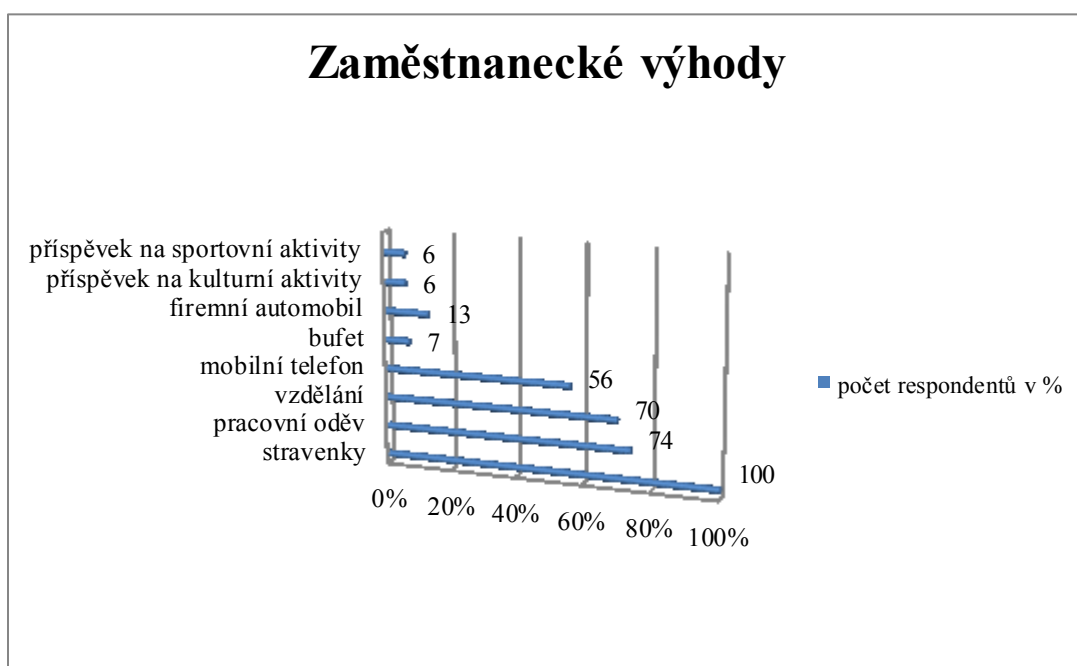


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z dotazníku (viz Příloha 2) bylo zjištěno, že 50 % zaměstnanců je spokojeno s výší mzdy. Tato procenta představují 27 pracovníků. K odpovědi spíše spokojen se přiklonilo 15 lidí, tj. 28 % dotazovaných, 20 % je spíše nespokojeno a pouhé 2 % uvedla, že s výší mzdy nejsou spokojeni. Tato dvě procenta v dotazníkovém šetření představují jednu osobu z celkového počtu oslovených 54 respondentů. Po bližším zkoumání bylo odhaleno, že nespokojená osoba je žena, která byla dlouhodobě zaměstnána na vyšší pozici u jiné firmy a z důvodu zrušení jejího pracovního místa musela kariérně klesnout. Z toho vyplývá, že jsou zaměstnanci spokojeni s výší mzdy.

Firma poskytuje všem zaměstnancům stravenky. Jiné formy zaměstnaneckých výhod se poskytují podle pracovního místa. Z dotazníků vyplynulo, že mezi nejčastější zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem jsou zmíněné stravenky, které představují 100 %. Podle pracovní pozice jsou dalšími nejčastějšími výhodami pracovní oděv 74 %, firemní vzdělávání 70 % a mobilní telefon 56 %. Čtyři z 54 dotazovaných uvedlo jako výhodu fungující bufet 7 %. Respondenti vypisovali také výhody, kterých by chtěli dosáhnout. Mezi ně se řadí především firemní automobil 13 %, příspěvek na životní pojištění 6 %, příspěvek na kulturní a sportovní aktivity 6 %. Tyto formy příspěvků jsou poskytované velmi zřídka, viz Graf 4.5.

Graf 4. 5 Zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

4.8 Pracovní doba

Délka pracovní doby ve společnosti činí 40 hodin týdně a je stanovena pevně. Ředitelé společnosti mohou na základě návrhu středisek v zájmu lepšího využití pracovní doby a v zájmu uspokojování osobních potřeb zaměstnanců schválit zavedení pružné pracovní doby.

Rovnoměrné rozvržení pracovní doby

Ředitel společnosti stanoví začátek a konec pracovní doby jednotlivých oddělení na střediscích na základě návrhů příslušných vedoucích pracovníků. Změna stanovené pracovní doby je možná pouze na vlastní žádost pracovníka po schválení ředitelem společnosti.

Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby

Na střediscích, kde je obtížné stanovit rovnoměrné rozvržení pracovní doby, má pracovník možnost dohodnout se zaměstnanci nerovnoměrné rozvržení pracovní doby.

Pružná pracovní doba

Využívání pružné pracovní doby schvalují ředitelé společnosti na samostatném oznámení zaměstnavatele. V případě využití této pracovní doby musí zaměstnanec nadále dodržovat podmínky týkající se přestávek v práci, přítomnosti na pracovišti a evidenci pracovní doby.

4.9 Dovolená

Ve společnosti činní dovolená čtyři týdny, přičemž tento týden představuje sedm po sobě jdoucích dní. Dobu čerpání dovolené určuje zaměstnanci jeho přímý nadřízený podle plánu dovolených. Při stanovení plánu dovolených se přihlíží k úkolům organizace, ale i k zájmům zaměstnance. Společnosti skupiny Spedos umožňují zaměstnanci souvislé čerpání dovolené, ale pouze dva po sobě jdoucí týdny. Zpravidla umožní čerpání celé dovolené na konci kalendářního roku. Určenou dobu čerpání dovolené musí zaměstnanec oznámit alespoň 14 dnů předem. Jestliže zaměstnanec sám požádá o dovolenou a vedoucí zaměstnanec pověřený k udělování dovolených s ní souhlasí, je tento postup brán jako určení doby čerpání dovolené zaměstnavatelem.

4.10 Překážky v práci

Jestliže je to nezbytně nutné zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci pracovní volno k výkonu veřejných funkcí, občanských povinností a ostatních věcí týkajících se jeho obecného zajmu. Pokud lze tyto činnosti vykonat také mimo pracovní dobu, nemá zaměstnavatel povinnost zaměstnance uvolnit. Také když zaměstnanec nemůže přijít do práce včas a předem o tom ví, musí včas informovat nadřízeného a domluvit si pracovní volno. Překážku v práci musí zaměstnanec prokázat odpovídajícím dokladem, který předá svému nadřízenému. V případě, že dojde k jeho neomluvení, může zaměstnavatel rozhodnout, že mu tento pracovní čas udělí za neomluvenou absenci. Ředitelé společnosti mohou zaměstnanci udělit na vlastní žádost tzv. sick days, které lze doložit například při nachlazení nebo lehkého onemocnění při kterém není nutná návštěva lékaře. Tyto dny jsou určeny k řešení nenadálé zdravotní situace zaměstnance nebo jeho rodinného příslušníka. Za kalendářní rok může

zaměstnanec vyčerpat maximálně 3 dny, za které mu náleží náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Nepřísluší-li zaměstnanci náhrada mzdy za pracovní volno, může nadřízený povolit jeho dodatečné nadpracování. O poskytnutí pracovního volna bez náhrady mzdy do tří dnů rozhoduje přímý nadřízený, nad tři dny potom ředitel společnosti. Zaměstnanci není poskytnuto pracovní volno, když si může záležitost, pro kterou volno žádá, vyřídit mimo pracovní dobu.

4.11 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Povinnosti zaměstnavatele

Za plnění úkolů zaměstnavatele v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci odpovídají příslušní vedoucí zaměstnanci. Tyto úkoly jsou neoddělitelnou součástí jejich pracovních povinností. Základní vstupní instruktáž o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci ve společnosti zabezpečuje bezpečnostní technik organizace. Za seznámení zaměstnanců s okruhem bezpečnostních předpisů odpovídá přímý nadřízený zaměstnanec, který následně vytvoří písemný doklad o splnění úkolu seznámení zaměstnanců s předpisy. K zabezpečení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a k poskytování ochranných pracovních prostředků je vydán zvláštní vnitřní předpis. Při kontrole jestli není některý ze zaměstnanců pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek, může dát pokyn jednatelem společnosti, provozní ředitel nebo vedoucí odboru. Dojde-li k pracovnímu úrazu, odpovědnost za zaměstnance, který utrpěl pracovní úraz, nese přímý nadřízený nebo vedoucí zaměstnanec, který úraz prošetřuje.

Povinnosti zaměstnance

Zaměstnanec je zejména povinen účastnit se školení, které zajišťuje zaměstnavatel v zájmu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a následně se podrobit ověření jeho znalostí. Jestliže to zaměstnavatel vyžaduje, zaměstnanec se musí podrobit lékařské prohlídce, očkování, či testu na zjištění alkoholu v krvi. Další povinností je bezprostřední dodržování právních a ostatních předpisů, dodržování stanovených pracovních postupů, používání stanovených pracovních prostředků a osobních ochranných prostředků. Zaměstnancům je zakázáno konzumovat alkoholické nápoje nebo jiné návykové látky na pracovišti v pracovní době i mimo ni. V neposlední řadě musí zaměstnanec v případě zjištění nějaké závady ihned informovat vedoucího a následně s ním tyto vady odstranit. Jestliže dojde

k poranění, či k drobnému úrazu zaměstnance, tyto události se zapisují do knihy drobných zranění.

5. Závěr

Bakalářská práce, která se zabývá personálními činnostmi ve společnosti SPEDOS, s. r. o. je rozdělena na dvě části, a to teoretickou část a praktickou část. V první části jsou popsány vybrané personální činnosti. V druhé části je zaznamenána charakteristika organizace a analýza personálních činností, které ve firmě probíhají.

Do teoretických východisek jsou v práci zařazeny personální činnosti, které jsou závaznou součástí personalistiky v každé firmě. V první řadě jde o vytvoření pracovního místa, o výběr pracovníků, o vznik samotného pracovního poměru. Je také nutné uvažovat o přeložení zaměstnance, či skončení pracovního poměru. Nedílnou součástí personální politiky je odměňování, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců.

V kapitole analýza personálních činností ve společnosti SPEDOS, s. r. o. jsou blíže popsány vybrané personální činnosti a principy jejich použití na konkrétní organizaci. Pro přiblížení stavu a názorů zaměstnanců byl vytvořen krátký dotazník, jehož vyhodnocení nepřineslo nikterak velké odchylky od stanovených směrnic a výpovědí nadřízených. Konkrétně bylo zjištěno, že se společnost již několik let ubírá správným směrem v systému vzdělávání pracovníků. Cílem firmy je motivovat a školit své zaměstnance na budoucí zvýšení kvalifikace a tedy k jejich kariérnímu růstu ve společnosti. Z tohoto zjištění také vyplývá, že při nedostatku pracovních sil nebo při uvolnění vyšší pozice, dává společnost vždy možnost postupu stávajícím zaměstnancům na úkor vnějších pracovních sil.

V dotazníkovém šetření byl také zmíněn systém odměňování a byl konkretizován na spokojenost zaměstnanců s výší mzdy. Ani v tomto případě nedošlo v organizaci ke zjištění zaměstnanecké nespokojenosti. Dokonce lze říct, že spokojenost zaměstnanců v této oblasti je více než průměrná. Tato dotazníková otázka byla z části zároveň mnohokrát spojována s motivací zaměstnanců, jelikož motivátorem pro většinu z nich je mzda.

Z těchto tvrzení můžeme závěrem konstatovat, že vysoké postavení podniku na domácím i zahraničním trhu je z velké části zapříčiněno stabilní a prosperující personální politikou. Firma své zaměstnance dokáže dostatečně motivovat a vychovávat k zodpovědnosti za svěřenou práci a spolupráci.

Seznam použité literatury

- **Knihy**

1. CHLÁDKOVÁ, Alena a BUKOVJAN, Petr. Personalistika. 3. vyd. Praha: Woletrs Kluwer, 2012. 504 s. ISBN 978-80-7357-726-1.
2. FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
3. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. Vyd. Praha: Grade Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
5. DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

- **Internetové zdroje**

6. SPEDOS [online]. [cit. 19. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.spedos.cz/sortiment.php>

- **Další zdroje**

7. Interní zdroje a podnikové směrnice

Seznam zkratek

a. s. – akciová společnost

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

KISS - Komplexní Informační Systém SPEDOS

PS – personalista

ŘS – ředitel společnosti

PŘ – provozní ředitel

PVK – představitel vedení pro kvalitu

TOP – vrcholový management

SM – střední management

ZM – základní management

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji že,

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Valašské Meziříčí dne 10. května 2013

.....

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1 – Pracovní zařazení ve společnosti SPEDOS s. r. o.

Příloha 2 – Vzor dotazníku

